

Олег Кулагин: Два подхода к разработке KPI

В продолжение цикла статей, посвященных методу управления по целям и разработке ключевых показателей эффективности (KPI), рассмотрим два практических подхода к разработке KPI организации, подразделений и сотрудников - процессный и функциональный.

Два подхода к разработке KPI



Первый подход – *процессный*. В соответствии с ним на основе стратегии и целей происходят описание и оптимизация бизнес-процессов организации. Результатом этой работы должно быть не только описание в той или иной модели (нотации) бизнес-процессов «как есть» и «как надо», но и формулирование целей каждого бизнес-процесса. При этом цели процессов формулируются в общем виде как *цели-намерения* без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам. Например, если в компании и, в частности, в отделе продаж формализован бизнес-процесс «Поиск новых клиентов», то его непосредственные цели - «Расширение клиентской базы» и «Рост числа новых клиентов». Для бизнес-процесса «Управление дебиторской задолженностью» цель можно сформулировать как «Сокращение просроченной дебиторской задолженности» или «Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности». Для бизнес-процесса «Управление запасами продукции на складе» цель формулируется как «Повышение оборачиваемости товарных запасов». Бизнес-процесс «Выполнение заказов покупателей» может иметь несколько целей: «Соблюдение сроков доставки товаров», «Минимизация логистического брака», «Удовлетворение требований покупателей по качеству и комплектности заказов». И так для любого процесса, происходящего в организации и в ее подразделениях. Процессу любого уровня соответствуют одна или несколько целей, которые формулируются и закрепляются в установленной документации и регламентах бизнес-процессов компании.

Если мы знаем цели бизнес-процессов, то затем мы под них подбираем соответствующие показатели, с помощью которых можно оценить степень достижения этих целей. Примеры бизнес-процессов, целей бизнес-процессов и KPI бизнес-процессов показаны ниже.

Бизнес-процессы	Цели бизнес-процессов	KPI бизнес-процессов
Поиск новых клиентов	<ul style="list-style-type: none"> Расширение клиентской базы. Рост числа новых клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Рост клиентской базы, %. Количество новых клиентов. Доля продаж новым клиентам, %.
Управление дебиторской задолженностью	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение просроченной дебиторской задолженности. Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности. 	<ul style="list-style-type: none"> Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб. Доля просроченной дебиторской задолженности, %. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней.
Управление запасами продукции на складе	<ul style="list-style-type: none"> Повышение оборачиваемости товарных запасов. 	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент оборачиваемости запасов, % (дней).
Выполнение заказов покупателей	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдение сроков доставки товаров. Минимизация логистического брака. Удовлетворение требований покупателей по качеству и комплектности заказов. 	<ul style="list-style-type: none"> Время выполнения заказа, час. Доля логистического брака, %. Качество и комплектность заказа, баллы.
...

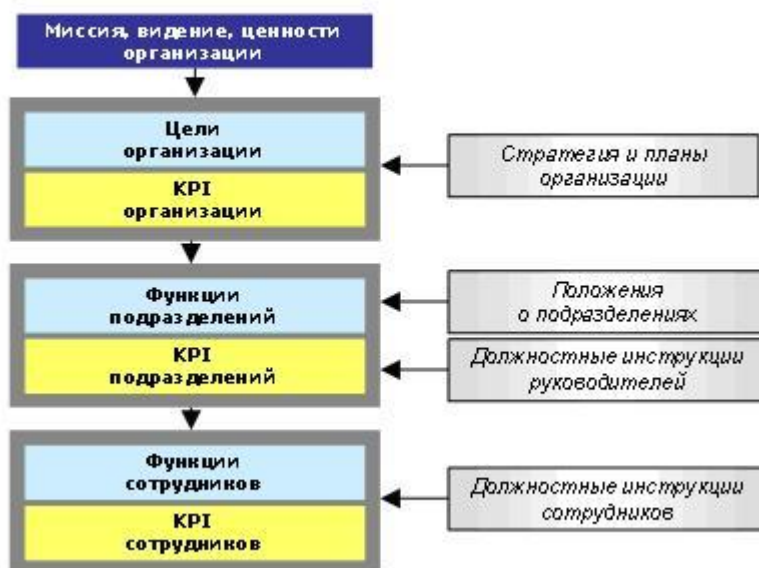
Показатели эффективности бизнес-процессов – это KPI руководителей и сотрудников, отвечающих за результаты этих бизнес-процессов. Перейти от бизнес-процессов к должностным позициям в организации мы можем по матрицам ответственности бизнес-процессов и подразделений. Таким образом, каждый сотрудник – от генерального директора до рядовых работников – получает свой набор KPI, с помощью которых формулируются *цели-результаты* и оценивается их работа за определенный период времени (месяц, квартал, год).

Все правильно, все замечательно. Но здесь есть одна небольшая трудность. Для практического осуществления процессного подхода к разработке KPI должно быть выполнено описание и формализация бизнес-процессов организации. По самым оптимистичным оценкам в настоящее время только примерно 5% российских предприятий имеют описание своих бизнес-процессов. Что же делать остальным? Последовать их примеру и дружно перейти на процессное управление? Но в одночасье не получится. Это титаническая работа, которая далеко не всегда заканчивается успехом. Но даже в случае ее успешного завершения, нет гарантии, что предприятие с радостью примет это описание как руководство к действию и будет жить по новому уставу. Но даже, если это случилось, и бизнес-процессы «как надо» заработали, то с течением времени описание этих бизнес-процессов зачастую начинает отставать от реальной

жизни. В работе предприятия постепенно накапливаются изменения, не находящие должного отражения в схемах и регламентах бизнес-процессов. В итоге описание процессов устаревает и начинает не помогать, а мешать и тормозить реальные процессы, происходящие в организации. В лучшем случае старое описание мертвым грузом лежит в кабинете директора или в отделе менеджмента качества и на повышение эффективности работы уже никак не влияет. Описание процессов должно быть *проактивным*, т.е. непрерывно обновляться в темпе реальных изменений и даже чуть-чуть быстрее. Это правильный путь, но слишком хлопотный, сложный и тернистый. И пока не все организации готовы встать на него и идти по этому пути. Что же делать? Отказаться от KPI как от заморской диковинки, которая нам пока не «по зубам»? Можно ли без описания бизнес-процессов разработать систему ключевых показателей эффективности? Можно. С помощью функционального подхода.

Итак, второй подход – *функциональный*. В соответствии с ним на основе стратегии и целей предприятия формируется его организационная структура, отражающая основные направления деятельности и состав бизнес-единиц (дивизиональная структура) и выполняемые функции или проекты по каждому из этих направлений (линейно-функциональная, матричная, проектная структуры). Любая организационная структура определяет состав должностей (штатное расписание) и отношения ответственности между ними. Затем для каждой должности в структуре организации в соответствии с продуктным методом определяются ее *служебные функции*. Как это делается, мы уже рассмотрели в предыдущей статье «Служебные функции как основа KPI». Если мы знаем служебные функции руководителей и сотрудников, то для каждой из них мы разрабатываем определенные показатели, позволяющие оценить степень выполнения этой функции.

Функциональный подход к разработке KPI



В соответствии с данным подходом показатели эффективности на разных уровнях (организация-подразделение-сотрудник) разрабатываются на основе целей предприятия и служебных функций руководителей и сотрудников подразделений. На уровне организации под *каждую* цель мы подбираем или разрабатываем соответствующие KPI, позволяющие оценить степень достижения этой цели. Аналогично, на уровне подразделений и сотрудников под *каждую* функцию мы подбираем один или несколько показателей, оценивающих прямо или косвенно уровень исполнения этой функции. Поскольку функции подразделений получены в результате декомпозиции целей предприятия, а функции сотрудников логически вытекают из функций подразделений, то KPI сотрудников будут обеспечивать KPI подразделений, а KPI подразделений, в свою очередь, будут «работать» на KPI организации. Показатели разных

уровней взаимосвязаны как причина и следствие. Так цели организации последовательно передаются «сверху вниз» на уровень подразделений и сотрудников.

Методика разработки КРІ



Рассмотрим несколько примеров.

Пример 1. Переход от целей к КРІ организации.

Цели	Показатели эффективности
Финансовые цели	
1. Увеличение прибыли предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> Чистая прибыль, тыс. руб. Маржинальная прибыль, тыс. руб.
2. Повышение рентабельности и ликвидности предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент рентабельности продаж. Коэффициент рентабельности активов. Коэффициент рентабельности оборотных активов. Коэффициент рентабельности внеоборотных активов. Коэффициент рентабельности собственного капитала. Коэффициент маржинальной рентабельности. Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент быстрой ликвидности. Чистый рабочий капитал.
3. Рост оборачиваемости ресурсов предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

	<ul style="list-style-type: none"> ·Коэффициент оборачиваемости запасов. ·Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. ·Коэффициент оборачиваемости активов.
Рыночные цели	
4. Увеличение объема продаж предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем продаж (выручка от реализации продукции), тыс. руб. ·Поступление денежных средств, тыс. руб.
5. Рост доли импортных и собственных марок в товарообороте компании.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж импортных и собственных марок, тыс. руб. (%). ·Объем (доля) продаж художественной продукции, тыс. руб. (%). ·Объем (доля) продаж сопутствующих товаров, тыс. руб. (%).
6. Расширение и сохранение клиентской базы.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж новым клиентам, тыс. руб. (%). ·Объем (доля) продаж постоянным клиентам, тыс. руб. (%). ·Размер клиентской базы. ·Размер региональной сети.
7. Расширение прямой дистрибуции в городах России численностью от 100000 чел (художественный канал, розничные книжные и канцелярские сети).	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж розничным клиентам на территории России, тыс. руб. (%).
8. Расширение косвенной дистрибуции в областных городах России (канцелярский канал).	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж в канцелярском канале на территории России, тыс. руб. (%).
9. Расширение дистрибуции товаров под собственными марками в странах СНГ, Балтии и дальнего зарубежья.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж товаров под собственными марками в странах СНГ, Балтии и дальнего зарубежья, тыс. руб. (%).
10. Расширение дистрибуции школьных канцелярских и сопутствующих товаров в странах СНГ и Балтии.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж школьных канцелярских и сопутствующих товаров в странах СНГ и Балтии, тыс. руб. (%).
11. Развитие новых каналов дистрибуции.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем (доля) продаж в новых каналах дистрибуции, тыс. руб. (%).
12. Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности клиентов.
13. Достижение конкурентных преимуществ компании по качеству, ассортименту, сервису и доступности товаров для клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности клиентов.
14. Формирование и сохранение устойчивой базы альтернативных поставщиков.	<ul style="list-style-type: none"> ·Доля отдельных поставщиков в объеме закупок компании, %. ·Объем (доля) закупок у постоянных поставщиков, тыс. руб. (%). ·Индекс удовлетворенности поставщиков.

15. Создание конкурентных преимуществ компании на рынке труда и рынке поставщиков.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности персонала. ·Коэффициент текучести кадров. ·Индекс удовлетворенности поставщиков.
Цели в области внутренних процессов	
16. Повышение производительности организации.	·Чистая прибыль на одного сотрудника, тыс. руб.
17. Обеспечение требуемого качества и времени выполнения заказов.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности клиентов. ·Удовлетворение заявок покупателей на товары группы А, %. ·Количество претензий от клиентов.
18. Снижение затрат, не добавляющих ценность для компании и клиентов.	·Соблюдение бюджета организации, %.
19. Повышение удовлетворенности персонала.	·Индекс удовлетворенности персонала.
20. Совершенствование и формализация бизнес-процессов организации.	<ul style="list-style-type: none"> ·Удовлетворенность внутренних клиентов. ·Качество и своевременность предоставления материалов, информации, документов. ·Качество регламентов бизнес-процессов. ·Уровень формализации бизнес-процессов, % (количество регламентов бизнес-процессов относительно общего количества бизнес-процессов организации).
Цели в области обучения и развития	
21. Модернизация технологии складирования.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
22. Разработка и внедрение системы электронного документооборота.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
23. Разработка и внедрение автоматизированной системы обработки заказов клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
24. Разработка и внедрение автоматизированной системы планирования закупок.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
25. Совершенствование системы управленческого учета.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
26. Разработка и внедрение системы оценки и оплаты труда персонала по ключевым показателям эффективности.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).

27. Совершенствование системы нематериального стимулирования.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
28. Формирование управленческой команды.	<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение плана-графика проекта. ·Качество выполнения проекта (этапов, мероприятий).
29. Развитие ключевых компетенций и повышение квалификации персонала.	<ul style="list-style-type: none"> ·Оценки компетенций и квалификации персонала. ·Количество сотрудников, прошедших обучение.
30. Развитие организационной культуры, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, достижение результата, инновационность и командность в работе.	<ul style="list-style-type: none"> ·Оценки компетенций персонала. ·Индекс удовлетворенности персонала.

Пример 2. Переход от служебных функций к KPI сотрудника (для начальника отдела продаж).

Служебные функции	Ключевые показатели эффективности
Повышение удовлетворенности покупателей.	Индекс удовлетворенности покупателей.
Удовлетворение требований покупателей и создание конкурентных преимуществ фирмы по качеству и срокам выполнения заказов.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности покупателей. ·Среднее время выполнения заказа, час. ·Количество претензий (рекламаций) покупателей.
Увеличение маржинальной рентабельности предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> ·Коэффициент маржинальной рентабельности, %. ·Коэффициент удельной маржинальной рентабельности, %.
Повышение рентабельности продаж.	Коэффициент рентабельности продаж, %.
Соблюдение нормативов оборачиваемости дебиторской задолженности.	<ul style="list-style-type: none"> ·Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, %. ·Просроченная дебиторская задолженность, тыс.руб. ·Доля просроченной дебиторской задолженности, %.
Увеличение общего объема продаж подразделения.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем продаж, тыс.руб. ·Поступление денежных средств, тыс.руб.
Рост объема продаж региональным покупателям.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем продаж региональным покупателям, тыс.руб. ·Доля объема продаж региональным покупателям, %.
Увеличение доли продаж розничным сетям.	<ul style="list-style-type: none"> ·Объем продаж розничным сетям, тыс.руб. ·Доля объема продаж розничным сетям, %.
Расширение и сохранение клиентской базы.	<ul style="list-style-type: none"> ·Размер клиентской базы (количество клиентов).

	<ul style="list-style-type: none"> ·Число постоянных клиентов. ·Доля постоянных клиентов. ·Объем продаж новым клиентам, тыс.руб. ·Доля продаж новым клиентам, %. ·Объем продаж постоянным клиентам, тыс.руб. ·Доля продаж постоянным клиентам, %.
Развитие компетенций и повышение квалификации сотрудников отдела.	Оценки компетенций сотрудников, баллы.
Повышение удовлетворенности и лояльности сотрудников отдела.	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности персонала. ·Индекс лояльности персонала.
<ul style="list-style-type: none"> ·Соблюдение и совершенствование регламентов бизнес-процессов подразделения. ·Разработка и совершенствование должностных инструкций сотрудников. ·Внедрение системы оценки и оплаты труда в подразделении по ключевым показателям эффективности. ·Формирование и развитие организационной культуры, ориентированной на потребности клиента, достижение результата, взаимную обязательность в отношениях и командность в работе. 	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов.
Соблюдение бюджета подразделения.	Отклонение от бюджета подразделения, тыс.руб.
Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования.	Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования.
<ul style="list-style-type: none"> ·Своевременная и четкая постановка задач. ·Объективная оценка результатов работы. ·Мотивирующий стиль управления, благоприятный психологический климат в подразделении. ·Создание условий, обеспечивающих эффективную работу сотрудников подразделения (физические условия труда, оснащенность рабочих мест, расходные материалы). ·Психологическая и профессиональная поддержка в трудных ситуациях. 	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов.
Соблюдение необходимого качества и сроков предоставления информации и документов (в соответствии с регламентом документооборота организации).	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности внутренних клиентов. ·Соблюдение регламента документооборота.

Пример 3. Переход от служебных функций к KPI сотрудника (для начальника отдела закупок).

Служебные функции	Ключевые показатели эффективности
Увеличение маржинальной рентабельности предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> · Коэффициент маржинальной рентабельности, %. · Коэффициент удельной маржинальной рентабельности, %.
Рост объема продаж предприятия.	Объем продаж, тыс.руб.
Соблюдение нормативов оборачиваемости кредиторской задолженности.	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, %.
Повышение оборачиваемости запасов.	Коэффициент оборачиваемости запасов, %.
Формирование и сохранение устойчивой базы альтернативных поставщиков, соответствующих требованиям предприятия (надежность поставщика, соблюдение договорных обязательств, качество товаров, ассортимент, сервис и др.).	Качество и стабильность базы поставщиков.
Увеличение доли закупок у поставщиков-производителей продукции.	Доля закупок у производителей, %.
Развитие компетенций и повышение квалификации сотрудников отдела.	Оценки компетенций сотрудников, баллы.
Соблюдение требуемых сроков поставок.	Доля заявок на дополнительную закупку, выполненных в срок, %.
Постоянное наличие товаров на складе.	<ul style="list-style-type: none"> · Доля заказов, выполненных без дополнительных закупок, %. · Среднее время выполнения заказа, час. · Индекс удовлетворенности покупателей.
Достижение конкурентного соотношения «качество/цена» накупаемые товары.	Индекс удовлетворенности покупателей.
Повышение удовлетворенности и лояльности сотрудников отдела.	<ul style="list-style-type: none"> · Индекс удовлетворенности персонала. · Индекс лояльности персонала.
<ul style="list-style-type: none"> · Соблюдение и совершенствование регламентов бизнес-процессов подразделения. · Разработка и совершенствование должностных инструкций сотрудников. · Внедрение системы оценки и оплаты труда в подразделении по ключевым показателям эффективности. · Формирование и развитие организационной культуры, ориентированной на потребности клиента, достижение результата, взаимную обязательность в отношениях и командность в работе. 	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов.
Соблюдение бюджета подразделения.	Отклонение от бюджета подразделения, тыс.руб.
Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования.	Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования.
· Своевременная и четкая постановка задач.	Индекс удовлетворенности внутренних клиентов.

<ul style="list-style-type: none"> ·Объективная оценка результатов работы. ·Мотивирующий стиль управления, благоприятный психологический климат в подразделении. ·Создание условий, обеспечивающих эффективную работу сотрудников подразделения (физические условия труда, оснащённость рабочих мест, расходные материалы). ·Психологическая и профессиональная поддержка в трудных ситуациях. 	
<p>Соблюдение необходимого качества и сроков предоставления информации и документов (в соответствии с регламентом документооборота организации).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ·Индекс удовлетворенности внутренних клиентов. ·Соблюдение регламента документооборота.

Таким образом, мы получаем набор показателей деятельности организации, подразделений и сотрудников. Состав показателей должен быть сбалансированным. Поэтому их удобно и желательно сразу группировать по четырем типам: командные - индивидуальные, количественные - качественные. Заполняя для каждой должности следующую таблицу, мы получаем *библиотеку KPI* должности.

KPI должности.

Библиотека KPI

Название должности

	Количественные показатели	Качественные показатели
Командные показатели		
Индивидуальные показатели		

Пример 4. Библиотека KPI начальника отдела оптовых продаж (торговый дом).

<p>Командные количественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Объем продаж, тыс.руб. · Объем продаж региональным покупателям, тыс.руб. · Доля объема продаж региональным покупателям, %. · Объем продаж розничным сетям, тыс.руб. · Доля объема продаж розничным сетям, %. Коэффициент маржинальной рентабельности, %. · Коэффициент удельной маржинальной рентабельности, %. · Среднее время выполнения заказа, час. · Количество претензий (рекламаций) покупателей. · Размер клиентской базы (количество клиентов). · Число постоянных клиентов. · Доля постоянных клиентов. 	<p>Командные качественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Индекс удовлетворенности покупателей. · Индекс удовлетворенности персонала. · Индекс лояльности персонала.
<p>Индивидуальные количественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Коэффициент рентабельности продаж, %. · Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, %. · Просроченная дебиторская задолженность, тыс.руб. · Доля просроченной дебиторской задолженности, %. · Поступление денежных средств, тыс.руб. · Объем продаж новым клиентам, тыс.руб. · Доля продаж новым клиентам, %. · Объем продаж постоянным клиентам, тыс.руб. · Доля продаж постоянным клиентам, %. · Отклонение от бюджета подразделения, тыс.руб. 	<p>Индивидуальные качественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Оценки компетенций сотрудников, баллы. · Индекс удовлетворенности внутренних клиентов. · Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования. · Соблюдение регламента документооборота.

Пример 5. Библиотека KPI начальника отдела закупок (торговый дом).

<p>Командные количественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Коэффициент маржинальной рентабельности, %. · Коэффициент удельной маржинальной рентабельности, %. · Объем продаж, тыс.руб. · Среднее время выполнения заказа, час. 	<p>Командные качественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Индекс удовлетворенности покупателей. · Индекс удовлетворенности персонала. · Индекс лояльности персонала.
<p>Индивидуальные количественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, %. · Коэффициент оборачиваемости запасов, %. · Доля закупок у производителей, %. · Доля заявок на дополнительную закупку, выполненных в срок, %. · Доля заказов, выполненных без дополнительных закупок, %. · Отклонение от бюджета подразделения, тыс.руб. 	<p>Индивидуальные качественные показатели</p> <ul style="list-style-type: none"> · Оценки компетенций сотрудников, баллы. · Качество и стабильность базы поставщиков. · Индекс удовлетворенности внутренних клиентов. · Соблюдение правил эксплуатации технических систем и оборудования. · Соблюдение регламента документооборота.

Таким образом, спускаясь от целей предприятия и функций подразделений и сотрудников к разработке KPI, позволяющих оценивать их исполнение, мы получаем для каждой должности библиотеку показателей, которые могут использоваться для оценивания результатов работы сотрудников. В состав библиотеки KPI должности могут входить разнообразные показатели, но для проведения оценки сотрудника за определенный период времени (месяц, квартал) мы

выбираем из библиотеки самые важные KPI, чтобы сконцентрировать внимание и энергию сотрудников на достижении наиболее приоритетных результатов. Как это делается? Об этом поговорим в следующей статье.

KPI, позволяющих оценивать их исполнение, мы получаем для каждой должности библиотеку показателей, которые могут использоваться для оценивания результатов работы сотрудников. В состав библиотеки KPI должности могут входить разнообразные показатели, но для проведения оценки сотрудника за определенный период времени (месяц, квартал) мы выбираем из библиотеки самые важные KPI, чтобы сконцентрировать внимание и энергию сотрудников на достижении наиболее приоритетных результатов. Как это делается? Об этом поговорим в следующей статье.